

ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КНИГ О ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНЫХ КОМАНД

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ:

ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ

ПРОГРАММА
ДЛЯ ЛИДЕРОВ,
МЕНЕДЖЕРОВ
И МОДЕРАТОРОВ

Перевод Павла Шевцова

ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

МИОО

Patrick Lencioni

OVERCOMING THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

A FIELD GUIDE FOR LEADERS,
MANAGERS AND FACILITATORS



Jossey-Bass
A Wiley Brand

Патрик Ленсиони

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ: ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ

ПРОГРАММА ДЛЯ ЛИДЕРОВ,
МЕНЕДЖЕРОВ И МОДЕРАТОРОВ

УДК 658
ББК (У)65.050.2
Λ46

ISBN 978-5-00214-111-1

Патрик Ленсиони, автор бестселлера «Пять пороков команды», делится техниками и приемами, чтобы превратить дисфункциональную группу работников в слаженную команду. Он рассказывает о практиках, инструментах и упражнениях, с помощью которых можно преодолеть каждый порок команды и пересобрать ее уже на здоровой основе.

Кроме того, в каждом разделе есть чек-лист: он позволит выявить неочевидные трудности, с которыми сталкивается команда и о которых, возможно, не решается говорить открыто.

Эта книга поможет топ-менеджерам, линейным руководителям и консультантам быстро и эффективно реализовать концепции Ленсиони в своих командах.

УДК 658
ББК (У)65.050.2

ISBN 978-5-00214-111-1

© 2005 by Patrick Lencioni. All rights reserved.
This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
via Alexander Korzhenevski Agency

СОДЕРЖАНИЕ

Для чего эта книга?	11
ЧАСТЬ I. ОПРЕДЕЛИМСЯ С ПОНЯТИЯМИ	13
Аргументы в пользу командной работы	15
Коротко о предлагаемой модели	19
Два важных вопроса	22
Вопрос 1: «А действительно ли мы команда?»	22
Вопрос 2: «Готовы ли мы к тяжелому труду?»	23
ЧАСТЬ II. БОРЬБА С ПЯТЬЮ ПОРОКАМИ	
КОМАНДЫ	25
Борьба с пороком 1	27
Как выстроить доверие	27
Приемы и упражнения	33
Борьба с пороком 2	53
Как управлять конфликтной ситуацией	53
Приемы и упражнения	57
Борьба с пороком 3	71
Готовность к ответственности	71
Приемы и упражнения	75
Борьба с пороком 4	83
Примите идею требовательности	83
Приемы и упражнения	87
Борьба с пороком 5	93
Сосредоточьтесь на результатах	93
Приемы и упражнения	105

ЧАСТЬ III. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ.

ПРЕДВОСХИЩАЯ ТРУДНОСТИ	107
Часто задаваемые вопросы	109
Сколько времени занимает формирование команды?	109
Сколько человек должно быть в команде?	110
Насколько высока вероятность, что для развития команды придется кого-то из нее исключить?	112
Многого ли можно достичь в ходе двухдневной выездной встречи?	114
Если я руководитель команды, следует ли мне обратиться за поддержкой к какому-нибудь консультанту или координатору групповых мероприятий?	114
Возражения участников дискуссии	116
Не можем же мы на целых два дня покинуть рабочее место!	116
Но у нас есть более серьезные задачи!	117
Все эти эмоциональные тренинги — чушь собачья!	118
Просто сейчас это модно. В следующем квартале будет какое-нибудь новое веяние	120
Препятствия, которых надо избегать	121
Лидер недостаточно ответственно подходит к формированию команды	121
Члены группы мешают, проявляя пассивность	122
Кто-то из членов команды в ходе встречи доминирует	123
Члены команды живут далеко друг от друга и мало времени проводят вместе	125
Один из лучших членов группы не проявляет интереса или ответственного отношения к процессу формирования команды	126
Сотрудник состоит сразу в двух командах	127

ЧАСТЬ IV. КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ	129
План действий по формированию команды	131
План	132
Первая выездная встреча	137
Знакомство с методом и оценка (1–2 часа)	138
Развитие взаимного доверия (2–4 часа)	139
Как управлять конфликтной ситуацией (1–2 часа)	140
Ответственность (от 2 до 6 часов)	141
Требовательность (1–2 часа)	142
Сосредоточенность на результатах (1 час)	143
Завершение выездной встречи. Подводим итоги	143
Подробнее о приемах и упражнениях	145
Предварительная работа	145
Оценка команды	149
Подсчет оценок от одного участника	151
Развитие взаимного доверия	152
Как управлять конфликтной ситуацией	157
Ответственность	169
Требовательность	177
Сосредоточенность на результатах	179
Подведение итогов	181
Глоссарий	183
Источники	191
Слова благодарности	197
Об авторе	199

*Книга посвящается клиентам нашей компании
The Table Group, благодаря которым
все это стало возможным.*

*Трудно выразить словами,
как мы ценим этих людей*

ДЛЯ ЧЕГО ЭТА КНИГА?

Спустя год после выхода книги «Пять пороков команды» мне сообщили приятную новость: доход от продаж превысил наши ожидания. Это радовало. Но меня предупредили, что в грядущем году показатель может уменьшиться, и, как большинство авторов, я надеялся, что падение не будет слишком чувствительным.

Можете представить, как приятно я был удивлен, когда узнал, что за год продажи не сократились, а, наоборот, выросли. Это было прекрасно.

Однако случилось еще кое-что, чего я не мог предугадать: количество обращений в мою консалтинговую компанию *The Table Group* росло с такой скоростью, какую нельзя было и вообразить. Люди, прочитавшие книгу, стремились глубже понять описанные в ней идеи и эффективнее применять их на практике.

Казалось бы, лучше не бывает. Но мы быстро поняли, что не сумеем помочь даже части тех, кто к нам обращается. А значит, им будет трудно повышать продуктивность своих команд и потребуются дополнительная поддержка со стороны, чтобы все удалось. Это нас не очень радовало.

Но именно поэтому мы загорелись идеей написать это краткое руководство.

Цель данной книги проста: рассказать руководителям, тимлидам, консультантам и другим практикующим специалистам о способах, которые помогут им применять идеи, изложенные в книге «Пять пороков команды».

Как и другие свои книги, эту я решил сделать относительно короткой, ведь время — один из основных ресурсов для большинства руководителей. Как бы ни было важно научиться формировать команду, обучение необязательно должно быть слишком долгим или сложным. К тому же текст этой книги я старался сделать таким, чтобы он был легок и понятен для чтения по порядку, но в то же время удобен в качестве справочника.

Очень надеюсь, вам и вашей команде она поможет. Удачи!

Патрик Ленсиони,
Лафайетт, штат Калифорния,
январь 2005 года

ЧАСТЬ I



ОПРЕДЕЛИМСЯ С ПОНЯТИЯМИ

Словосочетание «работа в команде» употребляется очень часто и в широком смысле. Так что неплохо было бы уточнить, что я имею в виду, говоря о возможности сделать команду более сплоченной. Вот об этом и пойдет речь в первой части.

АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Сформировать эффективную, сплоченную команду — задача очень трудная и в то же время простая.

Я имею в виду, что командная работа не требует ни выдающейся проницательности, ни мастерского применения какой бы то ни было тактики. Гораздо важнее смелость и упорство.

Вы готовы приложить все усилия ради того, чтобы ваша команда стала результативнее? Вы можете сделать так, чтобы сотрудники разделяли ваш энтузиазм? Тогда, скорее всего, успех неизбежен. Если же вы сомневаетесь, что на все это стоит тратить время, силы и эмоции, то, с вашего позволения, объясню, зачем это нужно.

Я твердо убежден, что в эпоху, когда информация общедоступна, а перемены случаются молниеносно, командная работа остается тем самым устойчивым преимуществом в конкурентной борьбе, хотя им слишком часто пренебрегают. У меня богатый опыт работы консультантом, я имел

дело с руководителями и их подчиненными. И этот опыт позволяет с уверенностью сделать вывод: почти во всех организациях, которые не достигают своих целей, командная работа не налажена. Там же, где она выстроена на высоком уровне, компании чаще добиваются успеха.

Тогда почему бы не послушать, что еще могут рассказать о важности командной работы теоретики и аналитики из сферы бизнеса? И по какой причине многие лидеры уделяют большую часть времени не работе в команде, а другим темам, таким как финансы, стратегия, технологии и маркетинг?

Во-первых, потому, что командная работа почти не поддается измерению. Она влияет на эффективность компании настолько всеобъемлюще и глубоко, что ее невозможно рассматривать как отдельную составляющую. Поэтому многие руководители предпочитают любой метод, который измерить и проконтролировать сравнительно просто, вместо того чтобы браться за командную работу. Опору своей конкурентоспособности они ищут где угодно, но не в команде.

Пожалуй, они действовали бы так же, даже если фактор командной работы был бы измеримым. Почему же? Потому что хорошую команду сформировать очень трудно. Ее не купишь. И создать ее не получится, даже если наймешь профессионала с выдающимися интеллектуальными способностями из лучшей в мире бизнес-школы. Требуется другое — смелость, дисциплина и запас эмоциональных сил. А это не всегда есть даже у самых целеустремленных руководителей.

Хотя командную работу трудно разложить на элементы и проанализировать, силу ее влияния отрицать невозможно. Когда люди ради достижения общей цели объединяются и откладывают личные нужды в сторону, они могут добиться того, что в теории казалось неосуществимым. Это удастся, если отказаться от тех убеждений, которые делают непродуктивной работу многих организаций. В результате люди выполняют больше задач за меньший срок и с меньшими издержками. Конечно, чтобы достичь такого прогресса, придется вложить много сил.

Стоит упомянуть еще об одном аспекте. Когда речь заходит о том, чтобы помочь людям почувствовать удовлетворение от своего труда, нет ничего важнее командной работы. Команда позволяет ощутить взаимосвязь, испытать чувство сопричастности и в конечном счете научиться налаживать отношения с собственными детьми, братьями, сестрами, друзьями и соседями. В общем, правильно сформированная команда на работе помогает добиться таких результатов, влияние которых распространится далеко за пределы вашей организации или личного рабочего стола.

Так чего же мы ждем? Пора начинать.



Пять пороков команды

КОРОТКО О ПРЕДЛАГАЕМОЙ МОДЕЛИ

Наладить командную работу трудно, хотя сам по себе процесс несложен. Следовательно, если я не смогу рассказать о нем на одной или двух страницах, значит, я что-то усложняю. Итак, начну.

Эффективная командная работа равна способности достигать намеченных результатов. Чтобы делать это постоянно, команде придется преодолеть пять пороков, приведенных ниже. Для этого надо изучить типы поведения, которые описаны в каждом из пунктов.

▲ Порок 1. Взаимное недоверие

В крепкой команде люди доверяют друг другу на глубинном эмоциональном уровне. Они не боятся быть уязвимыми, показывать слабые стороны, страхи и совершать ошибки. Члены команды полностью открыты друг другу и ничего не пытаются утаить. Это крайне важно, потому что...

▲ Порок 2. Уход от конфликтов

...команда, в которой люди доверяют друг другу, не боится обсуждать проблемы и решения, ключевые для успеха всей организации. Люди могут не соглашаться друг с другом, в чем-то сомневаться, спорить. И все это с целью найти самые точные ответы на поставленные вопросы, докопаться до сути и принять как можно более правильные решения. Это важно, потому что...

▲ Порок 3. Необязательность

...если люди в команде не боятся конфликтовать и при этом быть честными друг с другом, им удастся прийти к согласию насчет важных решений, даже если поначалу некоторые из членов команды и были против. Происходит это благодаря тому, что команда учитывает и обсуждает точки зрения и идеи каждого из членов, таким образом никого не оставляя без внимания. Это предельно важно, потому что...

▲ Порок 4. Нетребовательность к другим

...если люди в команде готовы взять на себя ответственность за то, чтобы следовать намеченному пути и соблюдать критерии эффективности, то они не побоятся требовать подобной ответственности друг от друга. Они не будут ждать, пока лидер команды сделает это первым. Они проявят эту ответственность сами в непосредственном общении друг с другом. Это очень важно, потому что...